

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS A LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

CONTRIBUTION OF THE COMPETENCY-BASED EVALUATION IN THE ORGANIZATION RESULTS

Nancy Elizabeth Villamil Becerra
Ingeniera de Sistemas, Universidad Autónoma de Colombia
Bogotá – Colombia.
nevillamil@gmail.com

Artículo de Investigación

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS A LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nancy Elizabeth Villamil Becerra
Ingeniera de Sistemas, Universidad Autónoma de Colombia
Bogotá - Colombia.
nevillamil@gmail.com

RESUMEN

En el mundo laboral se viene generando interés por el desarrollo del capital humano, aspecto identificado como relevante en los resultados de una organización. A partir de allí, la gestión por competencias surge como una herramienta útil para potencializar a los colaboradores y así incrementar la ventaja competitiva empresarial. Este artículo busca aproximarse a la definición de competencias laborales, revisar los diferentes enfoques de los modelos de gestión por competencias, denotar el aporte de la gestión por competencias al logro de los objetivos de una organización, revisar los aspectos básicos a tener en cuenta en la medición y evaluación por competencias e identificar la incidencia de este proceso en los resultados de la organización. Para ello, se realizó una revisión de literatura comprendida entre 2014 y 2019. Se incluyeron en el análisis 25 artículos, que cumplieron con los criterios de inclusión. Se concluye que existen numerosas ventajas para la organización con la aplicación de gestión por competencias, cuando se realiza de manera responsable y organizada incluyendo todos los aspectos, desde la definición de competencias organizacionales, hasta la implementación y ejecución de planes de desarrollo individual. Los resultados se hacen visibles en el tiempo, luego de que los procesos de planificación, seguimiento y transformación de las personas se estructuran y permiten generar hábitos en los colaboradores. El desarrollo de competencias no debe centrarse solamente en el ámbito laboral, debe ocupar tanto a educadores como a padres, con el fin afianzar conocimientos, aptitudes y valores que permitan alcanzar niveles realmente competitivos.

Palabras clave: competencias laborales, gestión de competencias, resultados, estrategia organizacional, evaluación de competencias, capital humano.

ABSTRACT

In the workplace, an interest in the development of human capital has been generated, an aspect that has been identified as relevant in the results of an organization. From there, competency management emerges as a valuable tool to empower employees and consequently increase the competitive advantage of the company. This article intends, based on literature consulted in electronic databases and academic articles repositories, to approach the definition of labor competencies, to review the different approaches of management models by competencies, to show the competency-based management contribution to the achievement of organization's

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

objectives, review the key aspects to be taken into account in the measurement and evaluation by competencies and identify the impact of the evaluation by competencies on the results of the organization. For this, a review of the literature between 2014 and 2019 was carried out. 25 articles were included in the analysis, which met the inclusion criteria. It's concluded that there are several advantages for the organization with the application of competency-based management when it is carried out in a responsible and organized manner considering all aspects, from the definition of organizational competencies to the evaluation of competences and execution of development plans individual. The results become visible in time, after planning, monitoring, and people transformation processes are structured, allowing to generate habits in the collaborators. Skills development should not only focus on the workplace, but it should also occupy both educators and parents, to strengthen knowledge, skills, and values that allow reaching competitive levels.

Keywords: competency-based management, labor competencies, skills management, results, organizational strategy, competency evaluation, human capital.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, se ha reconocido que el activo fundamental de las organizaciones de cualquier tipo es el talento humano, entendiendo que las personas pueden agregar o quitar valor al desarrollo de las estrategias organizacionales. El grado de formación, experiencias, habilidades, competencias y conocimientos de las personas, permiten garantizar los resultados y el logro de los objetivos de ésta (Rojas, 2018). De ello se desprende la necesidad de buscar desde el momento de la contratación a los mejores colaboradores, no solo a nivel profesional sino personal.

A pesar de que, en la actualidad, las organizaciones son conscientes de la importancia de su capital humano, aún no se evidencia de manera clara, la contribución del desarrollo y evaluación de las competencias de los colaboradores en sus resultados. No es posible identificar el impacto en el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores como un aspecto que genera valor dentro de la organización.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Las organizaciones vienen implementando diferentes herramientas que les permitan evaluar y desarrollar en sus colaboradores las habilidades, cualidades y capacidades requeridas para generar el mayor aprovechamiento de éstas. Es aquí donde toma especial relevancia la evaluación de competencias definida como “la aplicación de mecanismos para medir el desempeño de los comportamientos establecidos en los perfiles de cargo, así como la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales de un puesto” (Soto y Muñoz, 2015, p.6).

Aunque desde diferentes ópticas se ha tratado el tema de la importancia de las competencias laborales, no existe una fórmula única que permita que las organizaciones identifiquen y definan con claridad las competencias laborales que deben tener sus colaboradores. Si bien es cierto, que se han definido algunas competencias genéricas, el tipo de organización, el plan estratégico, la cultura y los valores que mueven a cada empresa llevan a que las competencias laborales deban estar enfocadas en los intereses de la organización.

No definir de manera precisa las competencias que una organización busca o desea desarrollar en sus colaboradores, es la principal causa de que la aplicación de medición y evaluación por competencias no genere el resultado que se espera en cuanto al desarrollo de capital humano y podría terminar convirtiéndose en un procedimiento que no agregue valor en los resultados de la organización.

Por el contrario, si no existe claridad en las competencias que se buscan y evalúan, se puede generar al interior de la organización, un efecto contraproducente, impactando de manera

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

negativa tanto los resultados como el clima laboral. Podría generarse un ambiente de frustración tanto en los colaboradores, al tener un mal resultado en su evaluación de competencias como en el área de talento humano al percibir que sus procesos de selección y contratación no están siendo efectivos, generando serias dudas sobre el desempeño de los colaboradores en diferentes niveles de la organización tanto al interior de la misma como frente a los clientes (Sánchez, Martínez y Moreno, 2017).

No todas las organizaciones cuentan con un interés al respecto desde la gerencia y con recurso financiero y de talento humano para aplicar la metodología de evaluación por competencias. Por lo anterior, es indispensable que aquellas que tienen la capacidad de realizarla, utilicen los resultados de la manera óptima para que conlleve a reconocer las fortalezas de sus colaboradores y las competencias que son objeto de desarrollo y los planes para generarlo.

Tradicionalmente las organizaciones fueron definidas como sistemas cerrados donde el resultado se medía por la capacidad de ofrecer los precios más bajos, lo cual era alcanzable mediante la división de tareas, la tecnología y la especialización. En los años 80 y 90 este concepto fue evolucionando ya que no solamente el menor precio garantiza el éxito de una organización en términos de competencia, para dar origen a organizaciones definidas como un sistema abierto en donde el capital humano se ubica dentro de los aspectos fundamentales y de especial aporte a la estrategia de la organización.

Este cambio de paradigma llevó al surgimiento de conceptos como mejora continua, calidad total, reingeniería de las organizaciones, entre otros, en los cuales, las personas que

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

integraban una organización eran un factor clave en el desarrollo de estas nuevas tendencias. La gestión del talento humano adquirió protagonismo y generó la necesidad de contar con personas que pudieran aportar algo más que sus conocimientos académicos o empíricos para el desarrollo de una labor.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (s.f), en la política de articulación de la educación con el mundo productivo, clasifica las competencias en básicas, ciudadanas y laborales. Define las competencias básicas como la capacidad de comunicarse, pensar en forma lógica y utilizar las ciencias para conocer el mundo, las ciudadanas como aquellas que permiten la solidaridad, la convivencia y la participación democrática, e identifica que las competencias laborales abarcan conocimientos, habilidades y actitudes que son indispensables para ser eficientes en el desempeño productivo.

El concepto de competencias laborales o profesionales surgió frente a la necesidad de equilibrar la importancia de los conocimientos con las capacidades, habilidades y comportamientos de las personas en su desarrollo laboral. La competencia laboral se puede definir como la capacidad de las personas para responder a una responsabilidad compleja o para realizar una actividad o tarea, de acuerdo con los criterios de desempeño definidos por el negocio y sector en el que se desempeña (Narváez, 2018).

Una vez identificadas y definidas las competencias por cada puesto de trabajo, las organizaciones están en la capacidad de realizar la evaluación de las competencias laborales, la cual es dirigida por el área de talento humano, pero en la cual se puede involucrar al líder, a los

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

pares de quien se está evaluando y los subordinados cuando se evalúa a un jefe de área. Esta actividad permite enfocar la gestión del capital humano y aplicada correctamente sirve como base de otras actividades relevantes en el desarrollo del talento humano, como son la promoción, la remuneración y especialmente la formación (Torres, Cuesta, Piñero y Lugo, 2018).

El presente artículo busca identificar el aporte de la evaluación de competencias en el logro de los objetivos y la consecución de resultados en las organizaciones que aplican este mecanismo. La evaluación de competencias es una herramienta que se viene implementando cada más en las organizaciones y es necesario tener claro el impacto que produce en la estrategia organizacional de las compañías.

Para lo anterior, este artículo se compone de la introducción, materiales y métodos, resultados y discusión y conclusiones. Se mencionan los aspectos considerados en la medición y evaluación por competencias, estableciendo la relación entre el desarrollo de las competencias del talento humano y el logro de los objetivos de una organización e identificando la incidencia de la evaluación por competencias en los resultados de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo presenta la revisión de literatura sobre conceptos teóricos y casos de estudio, con el fin de generar conclusiones propias con respecto al aporte en la evaluación de

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

competencias en los resultados de una organización. Se realizó una revisión de artículos publicados entre los años 2014 y 2019.

Entendiendo que las competencias son un tema visto de forma integral en los individuos, y que abarca diferentes aspectos en el desarrollo de las personas, tanto la academia como el mundo empresarial y los gobiernos han generado documentación al respecto. Esto se evidencia al encontrar numerosa literatura generada en centros de estudio, donde se plantea la necesidad de dar a la educación un enfoque en competencias básicas, ciudadanas y laborales.

Los criterios de inclusión utilizados para seleccionar la documentación se basaron en la definición del concepto de competencias, en el origen de esta concepción y en evidencias de la aplicación de esta metodología en organizaciones de diferente tipo. No son objeto de estudio de este artículo, los diferentes modelos de competencias existentes, por lo que éste no fue un criterio tenido en cuenta en la selección de la documentación.

Se realizó una búsqueda en las bases de datos Dialnet, Scielo y Redalyc, adicionalmente se consultaron repositorios de la Universidad Militar Nueva Granada, de la Universidad Nacional de Colombia y de la Universidad Santo Tomás, así como la página web del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

La búsqueda inicial se realizó en las diferentes fuentes consultadas, utilizando la combinación de palabras clave: competencias/laboral, competencias, resultados, gestión, modelos, resultados, que tuvieran una fecha de publicación no mayor a cinco años. Se validaron

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

los títulos de las publicaciones generadas, se descartaron aquellos relativos a competencias en el desempeño del campo médico y docente por no corresponder al objeto del estudio, se seleccionaron aquellos que tuvieran palabras clave relativas a resultados, logro de objetivos, evaluación de competencias y capital humano.

Posteriormente se descartaron aquellos documentos que se referían a competencias para una ocupación específica. Luego de una revisión de resúmenes, se seleccionaron 71 artículos para revisión completa. Como resultado de esta lectura, se identificaron 25 documentos que cumplen con las condiciones para formar parte del análisis del presente artículo.

Figura 1. Descripción de búsqueda de información.

BASES DE DATOS				
	Scielo	Dialnet	Redalyc	Literatura Gris
Artículos identificados	117	3.101	4.152	7
Artículos seleccionados	16	21	32	5
Artículos revisados	11	14	7	5
Artículos incluidos	7	9	5	4

Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 2. Palabras clave

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: Elaboración propia (2019)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gestión del talento humano por competencias

Parte fundamental de la gestión de competencias, es conocer el concepto de competencias laborales y los enfoques de los cuales se pueden definir los perfiles por competencias en cada organización. A lo largo del tiempo, han surgido diversas definiciones para el concepto de competencias laborales, las cuales, a pesar de sus diferencias, reiteran la relación efectiva entre los conocimientos, capacidades, habilidades y valores de los individuos con los resultados de las organizaciones en las cuales se desempeñan.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La Organización Internacional del Trabajo, define la competencia laboral como el ejercicio eficaz de las competencias para el desempeño en una ocupación, son algo más que el conocimiento técnico referido al mero saber (2001). Goleman (2004) define las competencias como aquellas particularidades personales que se relacionan de directamente con el éxito laboral de las personas. Las competencias laborales según Allen (2008) son definidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas en un ambiente productivo, se convierten en resultados efectivos que favorecen la consecución de los objetivos de la organización (Coste, Lugo, Zambrano y García, 2017).

Dentro de las diversas clasificaciones de competencias, se identifican elementos básicos de las competencias Figura 2, en los cuales se enmarcan las diferentes competencias que se evalúan en los modelos por competencias.

Figura 2. Elementos de competencias



Fuente: Elaboración propia (2019)

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Las diferencias culturales, marcan una diferencia importante en cuanto a la definición y priorización de las competencias. Se han identificado diferentes enfoques para la construcción de modelos de competencias los cuales surgen de tres escuelas, conductista, funcionalista y constructivista. Cada uno de estos enfoques se ha utilizado en diferentes países y su aplicación depende de los intereses de cada organización con respecto a la gestión de competencias que desee desarrollar con sus colaboradores.

Tabla 1. Clasificación de enfoques para la construcción de modelos de competencias.

	CONDUCTISTA	FUNCIONALISTA	CONSTRUCTIVISTA
Característica	El desempeño efectivo se establece como en el elemento central de la competencia. Se enfoca en las capacidades de las personas para alcanzar los resultados.	Se tienen en cuenta las habilidades y conocimientos notables para la obtención del resultado o solución de un problema. Se enfoca en la ejecución de tareas y en las funciones del cargo.	Se basa en procesos de aprendizaje a partir de disfunciones. Tiene en cuenta los conocimientos, las experiencias y los rasgos de la personalidad.
Aplicación	Existen aproximadamente 200 modelos de competencias basados en esta escuela. El país donde más se aplica es Estados Unidos	Es un modelo de aproximación sistemática que va desde los objetivos macro hasta los específicos. Se aplica en países como Inglaterra, Australia y Canadá.	Su aplicación, combina la formación teórica con la formación práctica. Principalmente se utiliza en Francia.
Normas que desarrolla	Blandas, basado en atributos que deben llevar a un desempeño superior.	Duras, basado en resultados directos.	Contextuales, a partir de los resultados del aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia basada en Fierro F. (2017)

Existen diferencias marcadas en cada uno de los enfoques, y esto se debe a que cada una de ellas surgió en diferentes países, en etapas en las que cada uno de ellos se encontraba en un escenario social, político y económico diferente:

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 3. Origen de los diferentes enfoques de modelos de competencias

PAIS	ENFOQUE	ORIGEN
Estados Unidos	Conductista	La cultura norteamericana se ha visto influenciada por el enfoque conductista en diferentes ámbitos de la actividad humana desde la segunda década del siglo XX, el mecanicismo que planteaba era ideal para la transición que se estaba dando de una sociedad individualista a una corporativa donde la principal preocupación era la eficiencia y mantener el orden. Debido a la crisis económica de los años 70, Estados Unidos buscó identificar las capacidades que se deben desarrollar tanto a nivel educativo como laboral, por lo que se generó un modelo en el cual invirtieran el gobierno y los industriales, el cual es conocido como Enfoque Básico de Competencias.
Inglaterra	Funcional	Luego del debate político sobre el modelo educativo considerado como obsoleto y por tanto responsable de la recesión económica, se desarrolló en 1.986 la educación por competencias. Busca educar profesionales con habilidades específicas genéricas como la base para lograr la recuperación económica.
Francia	Constructivista	En 1.985 se estableció el bachillerato profesional, con el fin de preparar a los alumnos para ingresar directamente al mundo laboral, a través del desarrollo de habilidades profesionales cualitativas y cuantitativas. Esto como respuesta a la evidente disminución de técnicos titulados en el país y la creciente demanda de las empresas de producción y mantenimiento de trabajadores con formación técnica, buscando una cooperación más efectiva entre el ámbito educativo y el laboral.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Partiendo de estos enfoques se ha generado un sinnúmero de modelos de competencias, pero no debe olvidarse que el diseño del modelo propio de éstas se debe basar en las capacidades distintivas y necesidades de cada organización. De no diseñar el modelo de competencias con esta premisa, la organización puede terminar con un listado de comportamientos y habilidades exigidos que no aplican o que no son claros en su definición y el aporte real al desarrollo de los objetivos de la organización (Sarmentero, Falcon, Torres y Lugo, 2015).

La gestión por competencias se homologa al ciclo de vida de un proceso donde el eje central son los perfiles de los cargos, y alrededor de ellos, en permanente retroalimentación, se

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

encuentran reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera y evaluación por desempeño. Lo cual permite evidenciar la relación y la dependencia que se da entre estos factores para lograr una gestión por competencias efectiva (Sandoval y Pernalet, 2014). Para lograr una gestión de competencias que genere valor se debe dar la relevancia respectiva a cada uno de estos cuatro procesos, ya que cada uno de ellos genera elementos valiosos tanto para los colaboradores como para la organización.

En las organizaciones actuales, la gestión por competencias surge como una herramienta útil que permite alinear los objetivos de la empresa con las capacidades del talento humano (La Madriz y Parra, 2016). Desarrollar permanentemente las competencias, especialmente las catalogadas como genéricas, creación, investigación, innovación, entre otras, deben ser una prioridad para las organizaciones, toda vez que los niveles de productividad están relacionados con la capacidad intelectual (Hernández y Alvarado, 2015).

Cada empresa debe conocer sus competencias organizacionales, así como las de sus colaboradores, las que requieren para desempeñar sus cargos y las que poseen y pueden aportar de una manera diferente a la organización. La adecuada documentación de la gestión por competencias permite acceder y compartir conocimiento, lo que va a permitir organizar los perfiles de cargo, las vacantes y las brechas en competencias (Sandoval y Pernalet, 2015). Esto convierte la gestión por competencias en una herramienta que permitirá la evolución permanente del capital humano.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Riera, Rodríguez, Blasco, Pujol y López (2018) deducen que en general el mercado laboral, requiere personas capaces de desempeñar su labor, con planificación adecuada y buen relacionamiento con las personas de su entorno. Este tipo de competencias se debe comenzar a desarrollar desde el nivel educativo, con el compromiso de padres, estudiantes y profesores, lo que generará individuos más competentes y capaces de enfrentar el mundo laboral.

Aporte de la gestión por competencias al logro de objetivos de una organización

De la correcta aplicación de gestión por competencias, depende el aporte que realiza esta herramienta a los resultados de una organización. Diferentes autores, han planteado desde su concepto, los pasos fundamentales para realizar una adecuada gestión por competencias, así como la contribución de esta es el logro de los objetivos de una empresa.

Tabla 2 Contribución de la gestión por competencias

AUTOR	PASOS DE GESTIÓN	CONTRIBUCIÓN AL LOGRO
Sarmentero, Falcon, Torres y Tápanes	Determinación de las competencias de la organización Selección de puestos de trabajo Determinación de competencias específicas Elaboración de las matrices de competencias Definición de Indicadores Medición Análisis de resultados	Alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa.
Coste, Lugo, Zambrano y García	Establecer diccionario de competencias técnicas y genéricas Caracterizar la población Identificar indicadores Analizar resultados y planes individuales de desarrollo.	Disponer de personal con las competencias requeridas en constante mejora, contribuye al desarrollo de la organización
Álvarez, Alfonso e Indacochea	Cultura de mejora constante en la organización Contar con líderes capacitados en gestión por competencias. Establecer el aporte de cada cargo con relación al costo de este. Definir sistema de indicadores Retroalimentación efectiva	Involucra a los colaboradores en la identificación de problemas que afectan negativamente su desempeño y en el planteamiento y ejecución de soluciones Contribuye en el fortalecimiento del desempeño de la organización, a partir del desarrollo de sus colaboradores. Respalda el enfoque estratégico de la organización

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Mella, Vera y Bahamonde	Definición de competencias por sector Elaboración de perfiles Evaluación por unidad de competencias Retroalimentación Informe de resultados y plan de desarrollo.	Fortalece la competitividad frente a mercados extranjeros, permitiendo un posicionamiento global del sector en el que se aplican.
-------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia (2019)

Las similitudes en los pasos de aplicación de gestión por competencias en los autores consultados (Tabla 2), permiten identificar puntos clave en la gestión por competencias. Indican que es preciso contar con una planificación previa y con el pleno conocimiento de la organización, sus intereses, sus competencias y su estrategia organizacional, con el fin de dar foco en la definición de las competencias requeridas tanto generales como específicas en los diferentes cargos. Se debe hacer el levantamiento de los perfiles de cada cargo, así como la debida retroalimentación y planes de desarrollo para hacer tangible el aporte en los logros de la organización.

En la actualidad, la globalización y la competitividad exigen organizaciones cada vez más exitosas. Para ello, deben trabajar como un equipo competente por lo que debe componerse de trabajadores altamente competentes, por lo que la preocupación actual más allá de centrarse en las tareas que debe desempeñar el trabajador, se enfocan en establecer el aporte que ese trabajador hace al logro de los objetivos de la empresa (Vega y Duarte, 2015).

La gestión por competencias debe ser conocida y respaldada por los líderes de la organización, quienes son los encargados de desarrollar de manera directa la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión y visión de la organización, de guiar con el ejemplo, de reforzar la cultura organizacional y de generar un ambiente flexible que permita la

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

adaptación rápida a los cambios (González, Carrión y Palacios, 2015). Un equipo de trabajo que percibe a un líder comprometido, humano y en busca de identificar y desarrollar lo mejor de cada uno de sus integrantes, moviliza resultados y plantea más abiertamente maneras nuevas de hacer las cosas.

A través de un estudio se ha determinado que existe una clara relación entre la evaluación de competencias y la efectividad en las actividades propias de los diferentes cargos. Se ha calculado que existe una correlación del 67% entre el modelo de competencias y los resultados percibidos en los cargos en los cuales se aplica la medición de competencias (Muñoz y Soto, 2015). Es decir, a mayor calidad en la evaluación de competencias, mayor es el resultado en las funciones asignadas a un colaborador.

Actividades permanentes de talento humano como selección de personal y levantamiento de perfiles de cargo, adquieren una dimensión diferente cuando se enmarcan en un modelo de gestión por competencias. No solamente se enfocan en las competencias de una persona para aplicar a determinado cargo, también permiten ver el potencial de los aspirantes para acceder a un cargo mejor más adelante, de acuerdo a sus competencias propias y a las requeridas por la organización. Esto les permite a las organizaciones contratar colaboradores de una manera más flexible, enfocados no solamente en lo que las personas hacen hoy sino en lo que serán capaces de hacer en el futuro (Fernández, Vázquez, Dujarric, Díaz y Soto, 2015).

Medición y evaluación por competencias

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Por ser un componente fundamental en la gestión por competencias, el aspecto de la medición y evaluación de éstas ha generado diversos estudios y planteamientos con respecto a su definición, alcance y aplicación en las organizaciones. Para realizar una evaluación completa de desempeño, deben tenerse en cuenta dos aspectos: el resultado y la competencia, por lo que se deben generar dos mediciones, una relativa a los resultados que se alineen con la misión de la organización, y otra que evalúe las competencias cognitivas, entendidas como conocimientos y habilidades y las competencias volitivas que hacen referencia a la motivación, compromiso y valores de la persona evaluada (Leyva, De Miguel y Pérez, 2016).

En este mismo sentido, Mella, Vera y Bahamonde (2016) separan el proceso de evaluación de competencias laborales, en la calificación de instrumentos obligatorios e instrumentos optativos. Aquellos obligatorios corresponden a fichas con datos personales, carta de compromiso del colaborador con su aporte en la organización, y la observación de al menos dos competencias, una transversal para todos los perfiles y otra técnica que evalúa los conocimientos específicos de cada perfil. Forman parte de los instrumentos optativos, la simulación de habilidades, evaluación del jefe directo y retroalimentación.

Torres, Cuesta, Piñero y Lugo (2014) indican que una vez definidas las competencias a evaluar y sus dimensiones dentro de la organización, es necesario enmarcarlas en comportamientos que sean observables y en conductas que sean cuantificables. Es indispensable incluir indicadores específicos asociados a cada una de las dimensiones de las competencias que se han establecido, permitiendo una medición y evaluación real de las mismas. A nivel general se han desarrollado

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

diversas técnicas para realizar la evaluación por competencias, las basadas en la experiencia práctica, en las características del evaluado y en las valoraciones del evaluado, de éstas, cada organización determina según sus objetivos, la que debe aplicar.

Tabla 3. Técnicas documentadas de medición por competencias

AUTOR	TÉCNICA	ASPECTOS QUE MIDE
Leyva, De Miguel y Pérez	Resultados	Alineación con la misión de la organización.
	Competencias Cognitivas Competencias volitivas	Conocimientos y habilidades Motivación, compromiso y valores
Mella, Vera y Bahamonde	Instrumentos obligatorios	Fichas con datos personales Carta de compromiso del colaborador con su aporte a la organización Observación de mínimo 2 competencias, una transversal y una específica.
	Instrumentos optativos	Simulación de habilidades evaluación del jefe directo Retroalimentación
Torres, Cuesta, Piñero y Lugo	Experiencia práctica	Listas de verificación, Sistemas de escalas para la observación, Incidentes críticos, Simulación y ejercicios prácticos.
	Características y experiencias del evaluado	Test psicológicos, información biográfica, entrevista de evaluación.
	Valoraciones del evaluado	Autoinforme sobre comportamientos, balance de competencias, evaluación de 360 grados.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Independiente de la técnica que una organización defina aplicar para realizar la evaluación y medición de competencias de sus colaboradores (Tabla 3), este proceso debe tener tres principios fundamentales: validez, transparencia y confiabilidad (Araujo y Toro, 2018). Es un proceso que por involucrar personas debe ser ejecutado con responsabilidad y respeto, evitando que se vea afectado de manera negativa el clima laboral, generando alta rotación, ausentismo y baja

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

productividad. De no aplicarse de manera correcta, el efecto sería contrario al objetivo de incrementar el capital humano y con ellos mejorar los resultados de la organización.

Duque, García y Hurtado (2017) concluyen que la inteligencia emocional de las personas influye directamente en el desarrollo de sus competencias laborales. Es por esta razón que cuando se realiza medición de las competencias, también se debe medir el grado de inteligencia emocional y las aptitudes emocionales. Una persona que es capaz de manejar sus emociones y de comprender las emociones de los demás, está más predispuesta a aceptarse y a desarrollar especialmente competencias laborales como trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad. Una organización que busca el desarrollo de su capital humano debe darle importancia a la inteligencia emocional de sus colaboradores, comprendiendo que el desarrollo de competencias individuales potencializa las capacidades de la empresa para adaptarse a los cambios y así tener mayores ventajas competitivas.

Con el proceso actual de globalización, el mundo laboral ha evolucionado y con ello se han identificado competencias laborales relevantes que anteriormente no tenían mayor connotación. La creatividad y la innovación surgen como competencias que permiten avanzar en un mundo en constante transformación. Tener un pensamiento divergente, asumir riesgos, ver oportunidades donde otros no las ven, son capacidades que han venido generando interés tanto en el mundo académico como laboral (Hernández, Alvarado y Luna, 2014). Medir estas competencias en una organización implica tener una estrategia de innovación, que le apunte a objetivos organizacionales que permitan incluir la creatividad y la innovación en los perfiles de cargo con indicadores bien definidos que permitan su medición y evaluación.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

A partir del auge de la economía digital que se caracteriza por la no localización de actividades, el rol central de plataformas, la gestión de redes y la explotación masiva de datos, se viene conformando un nuevo tipo de empleos, que a su vez, requieren competencias que permitan a los individuos dar respuesta a las exigencias planteadas para desempeñarse en cargos digitales. A este grupo de habilidades, se les denomina competencias digitales, e incluyen conocimiento digital, gestión de información, comunicación digital, trabajo en red y liderazgo en red (Cedrola, 2019). Esta nueva dimensión, demanda ajustes en los perfiles de cargo, áreas de talento humano más flexibles, replanteamiento de las competencias requeridas y generación de indicadores diferenciales que midan los factores que afectan el desempeño de los colaboradores inmersos en los nuevos tipos de empleo.

Con los resultados de la medición por competencias se debe generar un plan de desarrollo individual que permita a los colaboradores desarrollar las competencias que poseen y adquirir aquellas que se identifican como nulas o insuficientes. Las competencias relacionadas con habilidades y conocimientos se pueden reforzar o conseguir a partir de la práctica por medio de hábitos. Resulta más complejo el desarrollo de competencias ligadas al ser, porque precisan el deseo de la persona y de un alto nivel autoconocimiento, requieren más tiempo y esfuerzo (Araujo y Toro, 2018). Los planes de desarrollo deben tener seguimiento y acompañamiento por parte del área de Talento Humano y una revisión permanente de los índices de mejora en el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Incidencia de la evaluación por competencias en los resultados de la organización

En los últimos años se ha generado una creciente inquietud, sobre qué hace que unas empresas generen mejores resultados que otras. Se han realizado diversos estudios sobre este tema y aunque la literatura al respecto es extensa no es concluyente, sin embargo, se ha identificado que existen cuatro factores que intervienen en los resultados empresariales: factor tiempo, factor sectorial, factor de localización y factor empresarial (Huerta, Almodóvar, Pedraja, Navas y Contreras, 2015).

Dentro de los factores empresariales, está ubicado el capital humano como una ventaja competitiva; de acuerdo con los resultados una investigación realizada en 41 microempresas es posible observar una relación significativa y positiva entre el capital humano y la ventaja competitiva (Garduño, Jacobo y Wendlandt, 2016), concluyendo así que un incremento del desarrollo del capital humano genera una mayor ventaja competitiva para una organización.

En la gestión del talento humano, la gestión de competencias, su medición y evaluación, surge como una herramienta efectiva para incrementar el capital humano con el que cuenta una organización. Realizar una adecuada evaluación por competencias, permite, como se mencionó anteriormente, evaluar por separado, el resultado de las funciones que requiere un cargo en particular y a la persona que lo ejecuta. Esto vuelve a las organizaciones más flexibles pues se apoyan en sus colaboradores para generar ventajas competitivas, y a partir de ellas, potencializar los resultados de la empresa (La Madriz y Parra, 2016).

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

De acuerdo al sector o mercado en que se mueve una organización, se requieren competencias específicas que deben ser desarrolladas en sus colaboradores (Narváez, 2018). El reto de las empresas es generar conocimiento a partir de un enfoque de competencias que requiere formación de manera integral y que le permite incrementar su capital humano y de este modo avanzar a una cultura de gestión de conocimiento el cual se está posicionando cada vez más como un factor determinante en el éxito de las organizaciones.

Una adecuada gestión y medición por competencias constituye un factor decisivo para el desarrollo de las empresas. Es un instrumento útil, especialmente en circunstancias donde se requiere un cambio drástico en la concepción de la organización, cuando el panorama no es el más alentador, así como cuando se requiere aumentar la capacidad de competir de manera fuerte en el mercado global. Así quedó demostrado en la implementación de un modelo de gestión y evaluación de competencias diseñado e implementado por Sánchez, Martínez y Moreno (2017).

La alta gerencia debe estar convencida de las ventajas que tiene para la organización, una adecuada evaluación de competencias, partiendo desde la formación y desarrollo de sus colaboradores. Este proceso requiere dedicación, tiempo del área de talento humano para la planificación y desarrollo, tiempo de los colaboradores para la medición de sus competencias, requiere recursos para las capacitaciones que se definan desde los resultados de la medición. Todo esto impactará de manera positiva la organización, no solo en sus resultados finales, sino en el clima laboral, disminuirá la deserción, y contará con un equipo de personas comprometidas y satisfechas por el valor que se les reconoce en su aporte a los resultados de la organización (Ulloa, 2015).

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La incidencia de la gestión y evaluación de competencias en una organización no es puntual ni inmediata, sus resultados se aprecian de manera más evidente en el futuro. Es posible que en el corto plazo la medición de competencias genere costos por su aplicación y por la implementación de los planes de desarrollo que surjan a partir de los resultados, llevando a clasificarla inicialmente como un gasto y no como una inversión (García, Rodríguez y García, 2014). La gestión por competencias debe ser incluida en el plan estratégico de la organización a fin de que persista en el tiempo y no se diluyan los beneficios que aporta a la organización y en general a la sociedad, toda vez que el desarrollo de las competencias lleva a los individuos a desempeñarse mejor no solo en el ámbito laboral sino social.

CONCLUSIONES

Para la realización de este artículo, se tomó como base diversos estudios publicados en los últimos cinco años relacionados con la gestión por competencias y con la relación que tiene su aplicación con los resultados de una organización. Partiendo de diferentes posturas se planteó un marco teórico referente a la definición de competencias laborales, así como una comparación entre enfoques para la construcción de modelos de competencias, lo cual permite identificar las diferencias y características de cada uno de ellos.

Se deduce que el enfoque en el que se basa un país determina su cultura, su educación y las competencias relevantes en el medio laboral, lo que explica la diversidad de modelos de competencias y la dificultad para estandarizar la gestión por competencias así como su aplicación.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Lo anterior, representa un reto especialmente para las empresas en expansión, ya que deben tener en cuenta el enfoque sobre el cual se han desarrollado sus colaboradores, la manera en que han sido educados y las competencias que han desarrollado desde su niñez.

Se evidencia que tener claridad del enfoque sobre el que se mueve una organización representa una gran utilidad para sí misma y para las empresas con las cuales tiene vínculos comerciales, pues permite definir con anticipación las normas sobre las cuales se rige, y por ende será más fácil adaptar procesos y procedimientos para tener relaciones exitosas.

En cuanto al aporte de la gestión por competencias a los logros de la organización, se concluye que es imprescindible una implementación adecuada a través de aplicar una secuencia de pasos en los cuales se destaca la definición de las competencias organizacionales, el correcto levantamiento de perfiles de los diferentes cargos, la medición adecuada y la retroalimentación efectiva que incluya un plan de desarrollo individual.

La cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de la gestión por competencias en una organización; es fundamental que exista un clima de confianza, respeto, flexibilidad y deseo de mejorar, donde los empleados se sientan respaldados y no cuestionados, donde se evalúen no solo los resultados esperados sino las capacidades que tienen las personas para aportar a los logros en la organización, más allá del desempeño de su función específica. Por esta razón, la medición y evaluación de competencias debe tener validez, transparencia y confiabilidad.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El capital humano se ha identificado como una ventaja competitiva por el impacto que tiene en el éxito de una organización. En el mundo laboral ha venido tomando importancia la necesidad de tener un recurso humano competente, tanto en conocimientos y habilidades como en aptitudes y valores. En este escenario, la gestión por competencias cobra especial relevancia, puesto que permite alinear los objetivos de la organización con las capacidades de sus colaboradores, generando valor, enfocándose en la estrategia e incrementando su competitividad.

Se concluye que la gestión por competencias influye en los resultados de la organización, siempre y cuando se aplique de manera responsable, organizada, constante y completa, entendiendo que la última etapa de este proceso es el plan de desarrollo individual, el cual le permite a los colaboradores afianzar las competencias existentes y adquirir aquellas deficientes o que no se tienen. No utilizar un método organizado y con permanente revisión, no tendría el resultado esperado. El impacto en los resultados de la organización no es evidente de manera inmediata, requiere tiempo y disciplina, pero a futuro, se evidenciará un incremento en el valor del capital humano de la organización y con ello, una ventaja competitiva sobresaliente.

El área de talento humano debe tener la capacidad de adaptar sus procesos para evolucionar de acuerdo con las nuevas formas de empleo y de organización que están surgiendo en el mundo. Los perfiles de cargo y las competencias requeridas para el correcto desempeño deben ser revisados constantemente y ajustados de acuerdo con las necesidades reales, a experiencias previas y retroalimentación de los líderes y colaboradores.

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El desarrollo de competencias no solo debe ser una inquietud del ámbito laboral, las personas deben afianzar y adquirir competencias desde el nivel educativo. Más allá de los conocimientos y habilidades, el mundo necesita personas con aptitudes positivas y valores interiorizados que les permitan conformar comunidades más unidas enfocadas en el bien común. En economías emergentes como la colombiana, el gobierno debe establecer políticas públicas que permitan conectar los programas educativos con las capacidades requeridas para enfrentar los retos económicos, sociales y de competitividad que demanda una sociedad globalizada.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme a lo largo de mi vida y por permitirme lograr mis objetivos, a mi esposo por su apoyo constante y enseñarme que amar es sinónimo de entrega total, a mis hijos por su amor y por ser mi motivo más grande para ser mejor cada día, a mi familia y amigos porque cada uno ha contribuido para que hoy sea quien soy y a mis compañeros que hicieron de esta especialización una experiencia inolvidable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, B., Alfonso, D. y Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral, un problema social de la ciencia. *Didasc@lia Didáctica y Educación*, 9 (2), 147 – 158.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- Araujo, L. y Toro, E. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Cedrola, G. (2019). Competencias, organización del trabajo y formación profesional en el trabajo del futuro: Algunas reflexiones para posibilitar cambios imprescindibles. *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 7 (1), 6 – 51.
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E. y García, C. (2017). Competencias laborales en el Banco Occidental de Descuento. *Orbis Revista científica ciencias humana*, 12 (36), 45 - 64.
- Duque, J., García, M. y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250 – 260. doi: 10.1016/j.estger.2017.06.005
- Fernández, M., Vázquez, M. y Dujarríc, G., Díaz, N. y Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico en gestión de recursos humanos. *Revista electrónica de estudiantes*, 10 (1), 19 – 37.
- Fierro, F. (2017). Las competencias laborales en el sector público: Un análisis de las escuelas de competencias laborales. *Administración y Desarrollo*, 47 (2), 92- 108.
- García, L., Rodríguez, A. y García, J. (2014). Una gestión activa de los intangibles empresariales y su incidencia en los resultados financieros de un modo sostenible. *Estudios de economía aplicada*, 32 (3), 1117 – 1132.
- Garduño, K., Jacobo, C. y Wendlandt, T. (2016). La relación entre capital humano y ventaja competitiva en microempresas incubadas del sur de Sonora. En J. Adam (Presidencia) XXI Congreso internacional de contaduría, administración e informática, México D.F. México.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- González, E., Carrión, A. y Palacios, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFMQ, *Investigación administrativa*, 44 (116), 10 - 24.
- Hernández, I., Alvarado, J., Luna, S. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 44, 135- 151.
- Huerta, P., Almodóvar, P., Pedraja, L., Navas, J. y Contreras, S. (2015). Factores que impactan los resultados empresariales: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Innovar*, 25 (56), 21 - 42. doi 10.15446/innovar.v25n56.48987
- La Madriz., J., y Parra., J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium*, 11 (33), 69-98.
- Leyva, C., De Miguel, M. y Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización, *Ingeniería Industrial*, 37 (2), 164-177.
- Mella, D., Vera, M. y Bahamonde, P. (2015). Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la región del libertador Bernardo O'Higgins Chile, un estudio de caso, *Idesia*, 33 (2), 47 - 55.
- Ministerio de Educación Nacional (S.F.). *Articulación de la educación con el mundo productivo. Competencias laborales generales*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/>
- Muñoz, M. y Soto, F. (2015). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial de Ecuador*. (Tesis de Magister). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

APOORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- Narváez, I. (2018). Las competencias laborales en el sector de textiles y confecciones en la provincia de Tungurahua, Ecuador. *Killkana Sociales*, 2 (3), 129 - 134. doi: 10.26871/killkana_social.v2i3.336
- Riera, M., Rodríguez, N., Blasco, Y., Pujol, M. y López, J. (2018). Éxito en la entrada al mercado de trabajo: análisis factorial de componentes principales de las competencias laborales. *Revista RIDU*, 10, 77 - 91. doi:10.1344/RIDU2018.10.8
- Rojas, J. (2018). Capital Humano: Un desglose teórico para su operatividad en organizaciones inteligentes. *CICAG*, 16 (1) 43-54.
- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27 (66), 169-184. doi:10.15446/innovar.v27n66.66811
- Sandoval, F. y Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enlace revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 11 (3), 11-32.
- Sandoval, F. y Pernalet, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, (2), 427 – 450.
- Sarmentero, I., Falcon, O., Lugo, E. y Torres, M. (2015). Algunas consideraciones para la elaboración y evaluación de Competencias laborales en organizaciones que implementan la gestión por competencias. *Dyna Ingeniería e Industria*, 90 (3), 242. doi: 10.6036/7564
- Torres, S., Cuesta, A., Piñero, P. y Lugo, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39 (2), 124 -134.
- Ulloa, M., (2015). *La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual*. (Tesis de diplomado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

APORTE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Vega, H., y Duarte, S., (2015). Orientación al capital humano a través del enfoque en competencias laborales en una empresa colombiana. *Ensayos pedagógicos*, 10 (2), 125 – 147.